

● 公共行政

# 西方现代人事测评技术评介<sup>\*</sup>

汤 晔

(中共中央组织部 干部四局, 北京 100800)

[作者简介] 汤 晔(1968-), 男, 北京人, 中共中央组织部干部四局四处高级经济师, 主要从事人力资源管理研究。

[摘 要] 人事测评是人力资源管理过程中一个重要环节, 人事测评技术是推动人力资源管理科学化水平的动力。综合运用能质测评技术、管理中心评价技术、人事测评信息反馈技术、直观定性和统计定量的人事测评技术、人事测评评判技术等人事测评技术, 采取定量与定性分析并重, 主观与客观相统一, 系统内外相结合, 感性与理性相融合, 等等, 为科学地选拔人才提供了可靠的依据。

[关键词] 选拔领导人才; 人事管理; 测评技术

[中图分类号] D 053 [文献标识码] A [文章编号] 1671-8828(2003)02-0189-05

人事测评技术出现于 20 世纪初, 其发展经历了领导特质测评、领导风格测评、领导实际行为测评及领导效能评价等发展时期。现代人事测评技术虽然比较重视领导选拔过程中的特质、行为模式及领导风格, 但更重视领导过程中的权变行为, 更重视采取综合、动态、自然的方式对领导干部进行考核和选拔, 因此使测评过程更加科学, 具有更高的信度、效度及预测性。据研究, 现代人事测评技术在人才选拔过程中具有很高的预测效度, 管理能力测试同管理工作实绩的等级相关系数达 0.84<sup>[1]</sup> (第 330 页)。本文试对西方现代人事测评技术理论进行简单述评, 以作为我国领导干部选拔的借鉴。

## 一、人事能质测评技术

能质是指领导人才的能力和素质。人事能质测评技术的核心是对领导者本人进行研究, 即从领导者的性格、素质、能力等个性心理特征出发, 试图通过一系列方法, 找出领导者与被领导者、成功领导者与不成功领导者在心理素质方面的区别, 并以此作为成功领导者的特质标准和选拔领导干部和预测其领导效能的依据。主要进行以下方面测试:

1. 认知能力测评(cognitive ability test)。主要用来测试被试者是否具备掌握工作技能的潜质。它源于 20 世纪初的比纳智力测验, 是相对比较成熟的测评工具, 尤其是 20 世纪 70 年代以来, 元分析技术和大样本选拔测验的实施, 使得认知能力测评的效度得到了充分的肯定。认知能力测评包括记忆、数量、言语和知觉速度测量。其中, 记忆测量是指根据记忆的广度、深度、复杂程度等角度来衡量记忆力; 数量能力测量是测试解决有关数目问题的熟练能力; 言语能力测量是测试对语言的加工、理解能力; 而知觉速度测量是测试在大量材料中快速、准确地知觉细微差别的能力。

2. 能力倾向性测评(ability tend test)。主要是测试被试者的一般工作能力和技术, 包括普通能力测

评和特殊能力测评。普通能力测评是指测试被试者解决一般问题的能力,较具代表性的是美国劳工部用 10 多年时间研制而成的普通能力倾向性成套测验,它可以测评被试者的智能、言语、数量、书写、知觉空间判断、形状知觉、运动协调、手指灵活、手腕灵活灵巧度等 9 种能力,具有较强的诊断功能和预测功能,可以判断一个人的能力优势和成功发展的可能性。特殊能力倾向性测验主要是指文书倾向测验、心理运动能力测验、机械能力测验、视觉测验、音乐能力测验、美术能力测验等,针对领导人才而言,主要是指表达能力倾向测验等。这些能力倾向性测评的内容,都与领导者日后的工作具有较高的相互关系,因此可以成为较好的选拔工具。

3. 人格测评(personality test)。主要用于考察被试者是否具备与工作有关的个性心理素质,它是对领导干部素质的一种综合评定。传统人格测评主要采取卡特尔 16PF 进行测评,通过测试被试者在乐群性、聪慧性、稳定性、恃强性、兴奋性、有恒性、敢为性、敏感性、怀疑性、幻想性、世故性、忧虑性、求新性、独立性、自律性、紧张性等方面的表现,对被试者是否具备领导干部倾向和应有的心理品质进行预测。这种人格测试在目前仍然有较高的信度和效度,是进行领导干部选拔的较有效的工具。但是,卡特尔 16PF 也存在着一些弱点,比如有研究者就认为虽然设计者在测试过程中设计了一些干扰因素,但在实际操作过程中难以避免出现人们为求得好的分数而作假的现象<sup>[2]</sup>(第 19-23 页),并且对特质的概括也过于复杂、分散,不易得出较准确的测评效果。最近几年,人格科学研究逐渐把人格因素集中在五个因素上,即所谓大五人格因素(the big five):神经质性、外向性、求新性、随和性、尽责性等,研究表明,大五人格因素在领导干部选拔和职业行为的预测中具有较好的效度,如有关大五人格和职业行为的研究发现,尽责性得分高的人易成为优秀的雇员。这些人仔细、认真、可靠,他们容易被组织起来,能坚持完成困难的任务,不用怀疑,他们肯定能在工商业中干得很好<sup>[3]</sup>(第 361 页)。

当然,领导能质测评也存在着局限性,其主要局限在于把质能看成是一种相对稳定的因素,并且领导能质因素在泛化到各项具体工作的同时,也并不具有很高的可预测效度,比如被现代学者广泛推崇的大五人格因素的测评,其对工作的预测效度也仅达到 0.5 左右,有研究甚至认为其在对工作的预测效度仅达到 0.3 左右<sup>[4]</sup>(第 452-456 页)。因此,越来越多的学者主张在领导干部选拔过程中采取较为综合的评价方法。

## 二、管理评价中心法在领导干部选拔中的运用

管理评价中心法又称情景模拟测评技术,或评价中心技术,是一种以测评被试者管理素质为中心的标准化的评价活动。其主要特点是把被试者置于一系列模拟的工作情境中,由负责测试内容的考核人员和负责形式的心理学家组成评价小组,采用多种手段观察和评价被试者在这些模拟工作活动中的心理与行为,以考察被试者的各项能力或预测其潜能,了解其是否胜任某项拟委任的工作以及工作成就的前景。其主要活动内容有以下几个方面:

1. 公文筐测验。公文筐测验亦称“篮中练习”,是管理评价中心法中用得最多的一种测试形式,也是对人才潜在能力最主要的测定方法,在国外曾成功地选拔和提升一大批优秀的管理人员,具有相当高的预测效度和实证效度。公文处理的形式,按具体内容可分为背景模拟、公文类别处理模拟、处理过程模拟三种,其基本程序是:让被试者接替或顶替某个领导的工作,在其办公室的桌上堆积着一大堆亟待处理的文件,包括信函、电话记录、电报、报告和备忘录,这些文件分别来自上级和下级,包括组织内部和外部的各种典型问题、指示、日常琐事与重要大事。所有这些信函、记录与急件都要求在很短的时间内完成。处理完后,还要求被试者填写行为理由问卷,说明自己为什么这样处理。为深入了解被试者,评价者还将与被试者交谈,以澄清模糊之处。然后主试者把有关行为逐一分类,再予评分。通过以上一系列活动,主试者观察被试者对文件的处理是否有轻重缓急之分;是否有条不紊地处理并适当请示上级或授权下属等,由此来评价被试者的组织、计划、分析、判断、决策、分派任务的能力和对于工作环境的理解与敏感程度。

2. 无领导小组讨论。在这项测试过程中,被试者被划分为不同的小组,每组人数 5—12 人不等(一

般限12人),不指定负责人,大家地位平等,被要求就某些争议性大的问题,例如任务分担、干部提拔等问题进行讨论。讨论结束后,每个被试者均以会议主持人的身份,写一份讨论纪要,或综合材料,归纳大家的意见,拿出解决办法,并阐明这样处理的理由。主试者一般是坐在讨论室隔壁的暗室中,通过玻璃洞或电视屏幕观察整个讨论情况。为了增加情境压力,主试者还可以每隔一定时间,给讨论小组发布一些有关议题中的各种变化信息,迫使其不断改变方案并引起小组争议。

有关研究表明,无领导小组讨论对于管理者集体领导技能的评价非常有效。尤其是适用于考察领导者在分析问题、解决问题以及决策等具体领导过程中的能力。但也有不足之处,如组与组之间,由于人员素质不同、气氛不同,有时难以比较。而且,在实际中,都是有领导的讨论。

3. 角度扮演。主要是用以测评人际关系处理能力的情境模拟活动。在这种活动中,主试者设置了一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突,要求被试者扮演某一角色并进入角色情境,去处理各种问题和矛盾。主试者通过对被试者在不同人员角色的情境中表现出来的行为进行观察和记录,直观了解被试者的思维能力、应变能力、口头表达、外语水平、主动精神、政策水平、对本单位的熟悉程度,以及言谈举止、仪表风度等。

除了以上步骤以外,管理中心评价方法还必须辅之以适当的认知、能力和人格等心理测验作为评价的客观依据。

### 三、人事测量信息反馈技术

伴随着现代信息科学的发展,现代信息科学及技术在人事测评中的应用日益广泛。从信息论的观点来看,人事测量实际上是一个搜集信息、处理信息、输出信息或反馈信息的过程。在各种信息技术中,反馈技术是在人事测评中引起广泛关注的测评技术。所谓反馈技术,就是通过研究信息的输入与反馈达到了解被考评对象的目的,其核心就是通过控制输入和输出之间的变化,来分析推测被试者在处理各种信息时的差异,以确定其处理信息的能力。这个过程也可以看成是信息输入与反馈的过程。所谓输入,即指别的事物对被试者施加的影响,而反馈是指被试者对别的事物的反作用。信息反馈技术在具体运用中主要可以分为直接反馈试探和间接反馈试探两类。

1. 直接反馈试探。直接反馈试探是指考察者对被试者本人直接输入一定的信息,根据信息反馈情况来分析判断其德才表现的测评方式。直接反馈试探可分语言和行为两种形式。所谓语言式反馈试探,就是用语言形式来对被试者进行测试的一种方式,如找被试者个别谈话,来考察他是否具备某方面的潜能;向被试者出其不意地提出问题,观察对方的反应能力;对于已经知道的事,佯装不知,询问被试者,试探对方是否诚实;等等。在选拔领导人才的过程中,测试者可以对几位被试者进行面试,要求他们回答“如何看待本单位(部门、地区)的现状”、“如果你是领导,你会怎样来改变现状”等问题;也可以与他们随意交谈,无固定题目,无限定范围,海阔天空,无拘无束,让其自由发表议论、抒发感想等,其主要目的是观察被试者的知识面、表达能力、应变能力等,分析面试的结果,发现潜在的领导人才,择优使用。所谓行为式反馈,就是通过向被试者委派一项任务或代理一定的职务,根据任务完成情况来识别其领导才能,也就是在实践中检验被试者的领导才能。

2. 间接反馈试探。间接反馈试探是指对除被试者以外的其他人群输入一定的信息,根据信息反馈情况来判断被试者各方面信息的一种测评方式。间接反馈试探可分为三种形式:一是辐射式反馈试探:即为了获得对某个人的有效信息,同时向上下左右、四面八方发出信息,听取反应。二是聚合式反馈试探:即把有关人员集中在一起,向他们发出信息,马上听取反应。三是扫描式反馈试探:即向许多方向(对象)发出一个或多个信息,听取各种反应,从比较中寻找目标。如在我国干部改革实践中正在试行的考察的预告制,就是这种方式的具体体现。

总之,人事测量信息反馈技术把领导干部的各方面实际表现作为评价的重点,强调了领导干部在实际行为中的表现,并且注重领导行为过程中的动态关系,体现了现代测评技术中重现场环境、重领导行

为的动态权变表现、重领导活动过程的动态关系,反映了现代领导测评过程的新的倾向,并且该项技术相对简便,易于操作,因而展示了良好的应用前景。

#### 四、直观定性和统计定量的人事测评技术

所谓直观定性的人事测量技术,是指由考察者对被试者的基本素质和能力等方面情况进行直观性的考察和鉴别的一种人事测评方法。这种方法简便、直接、可信性强,能够采集到其他方法无法采集到的情况和信息。具体有以下几种:

1. 模糊测评。其基本程序是首先对某一层次、职类的领导职位进行分析,根据其应具备的条件,拟定考察对象的基本要素,如品德素质、身心素质、能力素质、绩效素质等;然后对每一项素质确定考评标志,如“协调性”的标志为“合作意识怎么样”、“见解、想法不固执吗”、“自我本位感不强吗”等;再次,对每一标志划分为优、良、中、可、差等不同标度;最后,运用模糊数学的统计方法,由考察者依据直观印象,对其逐项评分,得出基本的结果。模糊测评充分运用现代科学技术发展的成果,对领导干部基本素质进行动态模糊评定,具有较高的预测效度。

2. 现场测评。即由考察者到被试工作的现场,直观其表现,然后给予适当评分的一种测评方式。如为了考察某个领导者的组织领导能力,可以让其主持一次会议,然后由考察者依据现场收集到的反映,当场给予评分。采取这种方法,直观、准确,信息量大,因此,更能反映被试者的实际工作能力。

3. 隐蔽测评。其原理是考察者隐蔽其考察意图,在被试者毫无察觉的情况下,与其直接接触,从而获取直观可行的结果。如可以同考察者研究、探讨某个问题,或委托被试者办理某一件事,然后依据直观印象和所获取的信息,对其素质进行评分。这种方法的特点是自然、直实,被试者无法“包装”自己,往往能够起到较好的考察效果。

直观定性和统计定量评价方法较好地做到了定量与定性的统一,并且在运用过程中针对性强,测评方式简单,易于操作,因此在西方一些发达国家使用广泛,在我国一些较为发达的地区也较多地使用了这种类似的评价方法,取得了较好的评价效果。

#### 五、人事测评评判技术

人事测评之后要对考察对象做出评判,这一过程需要运用人事评判技术。所谓人事评判技术,是指根据人事测评的各种结果,对被试者进行总的综合评价的测评技术,主要包括印象评判、相对比较评判、因素分解综合评判等。

1. 印象评判技术。印象评判技术是指在考评过程中,依据自己所形成的价值标准和对有关测量标准的理解,对考评对象平时形成的印象做出有关评判的一种评价方式。印象考评技术主要包括第一印象评判、印象归因评判、印象类比评判、最后印象评判、总体印象评判等。在现在干部选拔考察科学化程度不高的情况下,印象评判技术应用广泛,它没有太多的技术手段,不受时空的限制,简便易行,因而在招聘面试中常运用。印象评判技术实际上是一种直觉定性判断,它要求考察者对被考察对象有足够的感性认识,而且要具备长期考察的实践经验。这一技术的缺陷是,考评者容易根据个人的好恶取舍考察对象,容易犯“首印效应”、“晕轮效应”、“刻板印象”、“投射反映”等错误,造成领导干部选拔任用过程中的印象误差。

2. 相对比较评判技术。相对比较评判技术是把所有的被试者情况做全面比较,直观做出高低、大小、优劣等评判的评判方式,主要包括组内对象比较评判、组间对象比较评判、简单排序法、两两比较法等。如简单排序法就是在—组考察对象中直观做出优、良、中、差的等级划分,较直接易行。又如在某一单位,干部选拔人员可依他们称职或优秀的领导作为参照比较对象,甄别那些大家认为有领导能力的人是否真的能胜任领导岗位。这就是组内对象比较评判技术的代表人物比较法的应用。

3. 因素分解综合评判技术。因素分解综合评判技术就是先把被试的各方面反映情况进行因素分

解,然后针对每个因素进行比较评判,最后综合对象和客体在各个因素上的顺序得分做出评判的一种评判方式。主要包括因素综合评判技术、因素比较技术、加权综合评判技术、模糊数学综合评判技术等。相对于比较评判技术的直观整体评判而言,因素分解综合评判技术是先分项比较然后再综合评判,更多的是进行定量分析考察。这些评判技术一般要借助图解式评定量表、行为锚定式量表、观察量表以及较为复杂的数学模型,在科学性、先进性上比较好,但时间、财力、人力等投入较多,成本较高,是领导干部选拔值得系统开发的技术手段。

综上所述,领导干部的选拔是一项非常复杂、细微的工作,它涉及到人事用人制度的方方面面,与当事人和所在单位的前途命运息息相关。上面我们只是集中介绍了几种在现代人事测评中广泛运用的方法,仅从上面的分析来看,现代人事测评技术在我国领导干部选拔和作用过程中具有广阔的运用前景。值得注意的是,在现实生活中,每一种人事测评技术和方法都是相对的,要灵活交叉运用多种技术,注重定量与定性相结合,做到系统、全面、准确,并且无论何种技术,毕竟都是一种认识人的工具,而提高领导干部选拔和任用过程中的预测效度,关键在于提高干部组织部门人员自身的素质,要扩大求才的视野,增强敏锐性,提高鉴别力,善于知才、识才,只有这样,才有可能充分运用好现代人事测评技术,做好当代的伯乐。

### [参 考 文 献]

- [1] 谢小庆,等. 洞察人生——心理测量学[M]. 济南:山东教育出版社,1992.
- [2] 梁 建. 人事测评技术及其理论发展[J]. 外国经济管理,2000.
- [3] Jerry M., Burger. 人格心理学[M]. 陈会昌,等译. 北京:中国轻工业出版社,2000.
- [4] [美] L·A·珀文. 人格科学[M]. 上海:华东师范大学出版社,2001.

(责任编辑 叶娟丽)

## On Modern Personnel Evaluation Techniques

TANG Ye

(Fourth Bureau of Cadres, Organization Department of CPC Central Committee, Beijing 100800, China)

**Biography:** TANG Ye (1968-), male, Advanced Economist, Fourth Bureau of Cadres, Organization Department of CPC Central Committee, majoring in human resources management.

**Abstract:** Personnel evaluation plays an important role in the process of human resources management. The personnel evaluation techniques are the motive force of optimizing human resources management. Many of these techniques have an important practical significance in selecting leading cadres. Those techniques, such as ability evaluation technique, personnel evaluation technique of information feedback, personnel evaluation technique of direct quality determination and statistical quantitative determination, can be comprehensively utilized in selecting the leading cadres. It provides scientific basis for selecting leading cadres to integrate subjective with objective or combine the inside with the outside of the system or mix the perceptual together with the rational.

**Key words:** selection of leading cadres; human resources management; evaluation technique